

SEMANAeconómica

40 años

SEMANAeconomica.com

Lima, 14 de septiembre del 2025 | Año XXXIX | No SE 1978 | Precio S/30

ANIVERSARIO UN VIAJE DE 40 AÑOS

Los líderes de las principales empresas del país se dieron cita en un exclusivo cóctel para celebrar a SEMANAeconómica. (p. 14)



► INFLACIÓN

El ajuste de proyecciones que gatilló su inesperado último dato (p. 24)

► TELECOMUNICACIONES

Hacia dónde apunta el apetito de crecimiento de Bitel (p. 18)

INFRAESTRUCTURA

Cambio de rumbo

El cambio de liderazgo en ProInversión sería una de las últimas movidas del MEF para respaldar su inédita propuesta de un esquema de contratación que combine los modelos de Gobierno a Gobierno y Asociación Público Privada. El objetivo es que las líneas 3 y 4 del Metro de Lima sean el primer ensayo. (p. 12)

SE
Índice

14 de septiembre del 2025 | Año XL | No SE 1978

LA VOZ DE SE Con el inminente debate de un nuevo retiro de fondos queda claro que la reforma de 2024 fue un cuento que ni los congresistas se creyeron	8
VOCES Y OPINIONES Mariana Costa Checa, cofundadora de Laboratoria +	10
SE DESTACA El reciente cambio en la jefatura de ProInversión apuntna la apuesta del gobierno por un modelo híbrido para la ejecución de obras públicas	12



ESPECIAL Los líderes empresariales más importantes del Perú en la celebración de los 40 años de SEMANAeconómica	14
--	----

Sectores y Empresas

TELECOMUNICACIONES Tras los pasos del apetito vietnamita	18
RETAIL Resultados de Ripley	20
EDUCACIÓN Universidad de Lima: "Hemos adquirido diez hectáreas en Chancay"	20
AGROINDUSTRIA Midagri: "Lanzaremos procesos G2G, pero al ganador le encargaremos hacer una APP"	22
COMERCIO Apetito animal	22
INMOBILIARIO Ascenso femenino	23
STARTUPS Inversiones tempranas	23

Economía y Finanzas

MACROECONOMÍA Temporada de precios a la baja	24
MEDIOS DE PAGO Visa: "Perú está a la vanguardia mundial de pagos [sin contacto]"	25
MEDIOS DE PAGO Mastercard: "Clasificamos a Perú como un mercado de alto potencial"	25
PAPELES & VALORES Auna	27
MERCADO DE VALORES Tokens con respaldo	27
FINANCIAL TIMES Los inversores temen que la derrota de Milei en las provinciales socave su agenda	32

Management

INTELIGENCIA ARTIFICIAL Un reglamento que puede salir caro	30
GESTIÓN DE CRISIS En constante revisión	31
TECNOLOGÍA Hablar con alguien se volvió un lujo	31

Legal y Política

PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES La autoridad saca el músculo sancionador	32
TRIBUTARIO Multas más progresivas	33
COMPETENCIA Un freno al abuso de los procesos legales	33

Movidas



ALBERTO INDACOCHEA es el nuevo Director General de Salesforce en el Perú. Antes se desempeñó como *AI Sales Director* para IBM en Latinoamérica.



IGNACIO PASCAL fue nombrado gerente general de SAP para Perú y Ecuador. Ha ocupado posiciones de liderazgo en empresas como Atento y Telefónica.



JAIME RON es el nuevo CEO de Prosegur Alarms. A la par, ocupará el puesto de presidente no ejecutivo en el Consejo de Movistar Prosegur Alarms.



El hasta ahora COO de Adecco Perú, **WALTER HERNÁNDEZ**, fue designado como CEO de la compañía. Cuenta con diez años de trayectoria en la empresa.



El abogado **JORGE LAZARTE** asumió interinamente la gerencia general de Plaza San Miguel, en reemplazo de Héctor Terrones.



MARCELO BERNARDINO es el nuevo director de Indra Group para América Latina. Desde su incorporación a la empresa, asumió distintas posiciones de liderazgo en Brasil y el Perú.



RAFAEL MATTOSO se incorporó como Vicepresidente de Finanzas Corporativas de AENZA. Ha liderado equipos en fondos de inversión y empresas multinacionales en Chile y Brasil.



JOSÉ MANTILLA fue nombrado gerente de Integridad Operacional en Terpel, representante de Mobil. Antes fue presidente del directorio de Perupetro.

SEMANAeconómica



Número SE 1978

Lima, 14 de septiembre del 2025

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Cané

EDITORES / Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero

EDITOR WEB / Iván Álvarez

ANALISTA SENIOR / Marco Alva Pino, Alessandra Saavedra U., Junior Miani, Alba Ñaupas O.

ANALISTAS / Jonathan Terranova V., Claudia Gutiérrez Coveñas, Edward Abarca, Tamara Ojeda Tarrillo, Susana Condado Trelles.

COMMUNITY MANAGER / Diana Yong

EDITORIA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / André Bedregal, Rubén Morales

FOTOGRAFÍA / Julio Cabana

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Jean Carlo Llactahuaman

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Italo Bernal Sanchez

GERENTE GENERAL / Carlos de la Rica

CHIEF REVENUE OFFICER / Ernesto Ferrini

GERENTE COMERCIAL CORPORATIVO / María Claudia Díaz Dulanto

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Malásquez Lévano

EDITORIA DE NUEVOS PRODUCTOS / Jenny Varillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres M.O.

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Silvana Granda Vega

JEFE DE CALL CENTER / Martín Bringas

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmery de la Torre

PUBLICIDAD / Graciela Escobal, Ana Reyes, Malú Pérez

WEB TRAFFICKER / Mario Popuche

TELEMARKETING / Silvana Pulisci, Beatriz Díaz, Marcos Gonzalez

ADMINISTRACIÓN / Isela Vidalón, Peggy Yamashita, Victoria Albán

DISEÑO / Circle (Londres)

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Andina, Presidencia



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Canaval y Moreyra 340 Piso 13, Lima 27, Perú

TELÉFONO / 213-0600

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Industria Gráfica Cimagraf S.A.C.

Pasaje Santa Rosa 140, Ate, Lima, Perú

DEPÓSITO LEGAL / 150105-95-0204

RUC / 20260510887

©Perú Económico S.A. Derechos reservados

SE SEMANA
económica

El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en:
<https://semanaeconomica.com/etica>

UNA REFORMA DE MENTIRA

Que el Congreso se apreste a debatir —y muy probablemente a aprobar— un nuevo retiro de fondos de las AFP sólo confirma que la reforma aprobada el año pasado fue un cuento que ni siquiera los parlamentarios se creyeron.

Una vez más, el Poder Legislativo se apresta a discutir un retiro de fondos de las AFP. Con este, ya serían ocho. Y todo apunta a que finalmente la iniciativa será aprobada, por más que el presidente de la Comisión de Economía, Víctor Flores (Fuerza Popular) se desgañite asegurando que su grupo de trabajo analizará “técnicamente” la propuesta y que convocará “con carácter de urgencia” a las entidades involucradas (MEF, BCR, SBS, etc.) para que opinen sobre su conveniencia.

Bien podrían los congresistas ahorrarse todo ese trámite y aprobar el retiro de una vez. Para empezar, porque la posición de esas entidades ya es públicamente conocida y se ha expresado en más de una ocasión: todas están abiertamente en contra de nuevos retiros, por diversas razones. Pero, sobre todo, porque el *track record* del Congreso en estos temas lleva a pensar que esas razones ni siquiera serán sopesadas y que el debate previo será, como tantas otras veces,

una pantomima. Ya se ha visto en anteriores ocasiones y no hay motivos que lleven a pensar que esta vez pueda ser distinto. Por el contrario, con la campaña electoral cada vez más cerca, los incentivos para el gesto tribunerío y la proclama demagógica son ahora incluso mayores.

Sobre el impacto que tendría un nuevo retiro se han formulado numerosas advertencias. Por

supuesto, la noticia de un nuevo retiro le caerá bien a algunos. A esa minoría de peruanos que tiene la suerte de contar con un empleo formal y algo de dinero en sus cuentas de AFP. Pero que nadie se deje engañar: lo que hay detrás de estos retiros no es otra cosa que populismo puro y duro. Los políticos han visto que el rechazo generalizado de la ciudadanía a las AFP y la posibilidad de disponer de sus fondos mediante sucesivas leyes son dos herramientas que pueden usar de manera sistemática para ganar algunos puntos ante los electores. Y en esa ruta van.

Se trata del camino fácil. El difícil, el que nadie parece estar dispuesto a recorrer, es la discusión de una auténtica reforma del sistema previsional. Una de



verdad, porque con todo lo visto queda claro que la propuesta reforma aprobada el año pasado fue un cuento que ni siquiera los mismos congresistas se creyeron. A tal punto que, aunque ni siquiera haya empezado a implementarse —el reglamento recién se acaba de publicar—, el Parlamento ya opera para desmontarla.

Aunque lo más probable es que ahora nadie esté interesado en tomar nota, deberíamos sacar algunas lecciones de este episodio. La primera es que impulsar reformas que no gocen de un respaldo político sólido y amplio es perder el tiempo. Esta, en concreto, fue aprobada en segunda votación con apenas 38 votos. Era previsible que a la primera oportunidad los detractores del sistema volvieran a la carga, como en efecto está ocurriendo. Y es poco probable que los congresistas que la impulsaron y aprobaron asuman la responsabilidad política de defenderla, menos aun en tiempos electorales.

Toca, entonces, volver a discutir cuando haya mejores condiciones. Ahora mismo es triste constatar que el debate sobre la cuestión previsional ha sido banalizado y politizado en la peor acepción posible del término. Pero de las frases altisonantes y las proclamas para TikTok nunca saldrá una reforma viable. Es posible que un próximo gobierno y un futuro congreso bicameral estén en mejores condiciones para enfrentar esta tarea, que requiere mucha cabeza fría, análisis técnico y pensar fuera de la caja.

Ojalá sea así, porque lo que está en juego es el futuro de millones de peruanos. Alguien debería pensar en ellos y, cuanto antes sea, mejor. ■

De las frases altisonantes y las proclamas para redes sociales nunca saldrá una reforma viable

Qué Pasó



1

1 RECORTE. El BCR redujo su tasa de referencia en 25 puntos básicos, a 4.25%, el nivel más bajo desde abril de 2022, luego de mantenerla en 4.50% por tres meses sucesivos. La decisión, anticipada por el mercado, respondió a la desaceleración de la inflación anual, que en agosto se ubicó en 1.1%, cerca del límite inferior del rango meta (1%-3%), y a las expectativas de inflación a 12 meses, que se mantuvieron en 2.2%. El instituto emisor prevé que la inflación cierre el año en torno al centro del rango y que la inflación subyacente se mantenga cerca de 2%. Por otra parte, el BCR informó que el déficit fiscal retrocedió de 2.6% en julio a 2.4% del PBI en agosto.

2

2 FALLO. La Corte Superior de Justicia de Lima ordenó a la Municipalidad Metropolitana de Lima acatar el laudo parcial emitido por la Cámara de Arbitraje Internacional de París a favor de Lima Expresa, concesionaria de la Vía de Evitamiento y Línea Amarilla. La Corte reconoció su validez pese a la oposición de la comuna limeña, que alegó corrupción en los contratos. Asimismo, precisó que las denuncias deben investigarse, pero no invalidan el laudo, que otorga a Lima Expresa una extensión de casi seis años en la concesión y la compensación de los gastos asumidos en el proceso.

3

3 MINERÍA. Hochschild Mining firmó una carta de intención para vender Tiernan Gold Corp, operador del proyecto Volcán en Atacama, a la canadiense Railtown Capital mediante una adquisición inversa. Tras la operación, la empresa combinada cotizará en la bolsa de

Toronto y Tiernan accederá a financiamiento independiente. Según el acuerdo, Hochschild tendrá el 87% y Railtown el 13%. El cierre de la operación se prevé en noviembre próximo, pues está sujeto a aprobación regulatoria. El proyecto Volcán produciría 332,000 onzas anuales de oro con una vida útil de 14 años.

4

4 PETROPERÚ. En el marco del *roadshow* de inPerú en Europa, el titular del MEF, Raúl Pérez Reyes, informó que, a solicitud del gobierno, hasta seis bancos de inversión –entre ellos Deutsche Bank, Goldman Sachs y Citibank– vienen presentando propuestas para reperfilar la deuda de Petroperú. Adelantó, además, que el Ejecutivo evalúa brindar garantías estatales a cualquier reestructuración. Por otro lado, el MEF expuso en Londres una cartera de inversiones superior a US\$20,000 millones, mientras que el presidente del BCR, Julio Velarde, destacó en Madrid que el Perú combina crecimiento, baja inflación, disciplina fiscal y confianza empresarial.

5

5 DEAL. El Grupo Gloria vendió el 20% que mantenía en la chilena Cementos Bio Bio (CBB) a la belga Carmeuse Holding por más de US\$100 millones. La compañía explicó que la decisión responde a que mantener una participación minoritaria no se alineaba con su estrategia de crecimiento. Los recursos de la venta se destinarán a reforzar sus operaciones en Chile en el negocio de la cal, insumo clave para la minería de cobre. Asimismo, el Grupo Gloria señaló que continuará explorando nuevas oportunidades en materiales y busca fortalecer su competitividad regional. ■



5

Voces y Opiniones

COLUMNISTA INVITADA

Más allá del progreso material

Construir el capital social y la capacidad de agencia de la siguiente generación de peruanos y peruanas es igual de determinante para nuestra prosperidad que el progreso material.

Mariana Costa Checa

Cofundadora de Laboratoria



SOBRE LA AUTORA

Mariana es cofundadora de Laboratoria, organización de impacto social que impulsa la formación y empleabilidad de mujeres en la economía digital de América Latina, miembro del Consejo Directivo de Es Hoy y directora independiente de Rimac Seguros. Es bachiller en Relaciones Internacionales de London School of Economics (Reino Unido) y máster en Administración Pública de Columbia University (Estados Unidos).

He dedicado mi carrera al sector social. En particular, a tratar de descubrir las palancas que permiten que las personas, independientemente del lugar de nacimiento, tengamos la oportunidad de crear una vida digna. Lo hice, primero, desde un organismo multilateral. Luego, estudiando desarrollo internacional y, finalmente, comenzando Laboratoria, una *startup* de impacto social que busca mejorar las oportunidades de empleo de las mujeres en la economía digital.

La pregunta que motivó este camino siempre fue la misma: ¿qué condiciones necesitamos las personas para superar la adversidad y salir adelante? Están, sin duda, la protección de nuestros derechos humanos, el acceso a servicios básicos que nos garanticen seguridad, salud y educación. Están las habilidades que nos llevarán a mejorar nuestra capacidad de generar ingresos, el acceso a capital financiero y el poder transformador de la infraestructura. Todas estas son críticas

Si queremos ver a millones de peruanos y peruanas salir adelante, no basta con el crecimiento económico

y debemos trabajar por garantizarlas, pero, a su lado, existen una serie de características que no están igual de presentes cuando hablamos de progreso.

Está, por ejemplo, el capital social, que se refiere a las redes de confianza, apoyo y colaboración que nos conectan con otras personas, nos abren oportunidades y nos sostienen en los momentos difíciles. Están las normas culturales y morales por las que nos regimos, que moldean nuestra manera de ver el mundo e influyen en nuestras actitudes y comportamientos. Está también nuestro propio sentido de agencia y responsabilidad, que determina si creemos que nuestras acciones importan y que podemos influir en nuestro destino.

Como explica David Brooks, columnista del *New York Times*, puede que la falta de foco en estas últimas características se deba a que, a diferencia de otras materiales, como el nivel de ingresos, no

se pueden cuantificar de la misma manera. Tampoco hay una guía exacta para cultivarlas, pues dependen de múltiples factores sociales, familiares e históricos. Sin embargo, no por eso son menos importantes para el progreso sostenido de las personas que el acceso tangible a condiciones materiales.

De hecho, el que sean factores más complejos de entender y medir hace que merezcan más de nuestra atención cuando diseñamos intervenciones que buscan mejorar la vida de las personas. En Laboratoria, por ejemplo, siempre hemos dicho que conseguir un mejor empleo es un resultado fundamental de nuestros programas educativos, pero dista de ser el único e incluso me atrevería a cuestionar si es el más importante. En su tiempo en Laboratoria, las mujeres construyen habilidades técnicas muy valiosas y, a la vez, cultivan algo tan sutil como poderoso: una red de apoyo que las sostiene en el tiempo, nuevas relaciones con mentoras que hacen visibles otros posibles caminos de vida y la convicción de que perseguir el futuro que quieren depende, por sobre todas las cosas, de ellas.

En un país con las condiciones de pobreza que tiene el nuestro, el crecimiento económico, el Estado de derecho y la mejora en la calidad y el acceso a servicios básicos son motores centrales, si queremos ver a millones de peruanos y peruanas salir adelante. Pero cada vez estoy más convencida de que no son los únicos y de que, por sí solos, probablemente no bastan. Construir el capital social y la agencia de la siguiente generación es igual de determinante para nuestra prosperidad.

Lo fascinante es que la consolidación de estas características, a diferencia del progreso material, no depende tanto de nuestros políticos y gobernantes. La sociedad civil, las empresas y las familias somos el núcleo donde muchas de estas habilidades pueden forjarse. Aunque todavía no tengo clara la receta, sí tengo la certeza de que desde los espacios educativos, laborales y sociales algo grande podemos hacer si le ponemos foco. ■

LA APUESTA HÍBRIDA DEL MEF

Con el reciente cambio de cabeza en ProInversión, el MEF buscaría que la agencia estatal respalde un modelo de contratación inédito, que combina los modelos de G2G y APP. Las líneas 3 y 4 del Metro de Lima serían el primer gran ensayo.



POR EDWARD ABARCA Y JUNIOR MIANI

El reciente relevo en la dirección ejecutiva de ProInversión es más que un simple intercambio de nombres. Detrás de la salida de Luis de Carpio y la designación de Tabata Vivanco habría una serie de negociaciones y tire y aflojes entre la agencia y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), hoy interesado en impulsar un nuevo e inédito mecanismo de contratación para dinamizar las obras públicas antes del término del mandato presidencial.

A sabiendas de las restricciones fiscales, la apuesta del ministerio liderado por Raúl Pérez Reyes es ahora combinar los acuerdos de gobierno a gobierno (G2G) con las Asociaciones Público Privadas (APP), en lo que podría llamarse un modelo híbrido de contratación. Y con la llegada de Vivanco, una funcionaria de extrema confianza del ministro, el MEF tendría el camino libre para ir en esa dirección.

La apuesta es que ahora ProInversión pase a ser una pieza clave en la estructuración de las líneas 3 y 4 del Metro de Lima. Ello a fin de que el gobierno pueda suscribir un acuerdo G2G antes de que termine su gestión y convertir a esta megaobra en un estandarte del modelo híbrido de contratación.

Piedra en el camino

La predilección del ministro Pérez Reyes por las contrataciones bajo un modelo híbrido no es nueva. De hecho, ya había impulsado esta fórmula cuando lideraba el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). En ese entonces contaba con el respaldo de Palacio de Gobierno, pero no precisamente con el de ProInversión, que bajo anteriores jefaturas puso reparos.

Por ello, el cambio de cabeza

en ProInversión se habría gestado mucho antes de su reciente concreción. A través de fuentes con conocimiento de lo sucedido en la agencia, SEMANA económica pudo conocer que a mediados de agosto el MEF ya había tomado la decisión de reemplazar a Del Carpio por Vivanco y sólo aguardaba el momento propicio para hacerlo oficial. "Es una persona de su entera confianza", asegura una fuente de la Presidencia del Consejo de Ministros, que accedió a participar en este informe bajo reserva de su identidad.

La ex jefa de Corpac finalmente fue designada el 2 de septiembre. Una de sus primeras medidas fue relevar a cuatro funcionarios de confianza dentro de ProInversión; entre ellos, la secretaria general y las jefaturas de asesoría jurídica y de comunicaciones.

Según la información a la accedió esta revista, entre julio y agosto el ministro Pérez Reyes habría sostenido al menos tres reuniones para afinar el modelo híbrido, con participación de equipos técnicos del MEF y de ProInversión. En esos encuentros, el ministro enfatizó en la necesidad de acelerar los plazos de adjudicación

de grandes proyectos y resaltó los beneficios de contar con una oficina de gestión de proyectos (PMO) y utilizar contratos NEC, que promueven la gestión colaborativa entre gobiernos.

La idea del modelo que el MEF trajo a la mesa, sin embargo, se iría ajustando con el co-



El MEF buscaría suscribir, a toda costa, un acuerdo G2G para las líneas 3 y 4 antes de julio de 2026

rrer de las semanas. “Cuando entra Pérez Reyes al MEF, fue crítico con la ley de APP. Como alternativa planteó el esquema híbrido. Tras las reuniones y entendiendo que tiene la presión del presupuesto, aceptó que no puede adjudicar proyectos únicamente como G2G. Ahora busca, al menos, contratar al PMO por esta vía y que el resto se haga como APP”, detalla una fuente con conocimiento de lo discutido en las reuniones, sin autorización para declarar.

En esas semanas, Pérez Reyes trató de concretar avances específicos con Luis Del Carpio, con quien no halló una respuesta satisfactoria. “El ministro perdió la paciencia y dijo ‘mejor lo cambiamos’”, revela un ex alto funcionario del sector con conocimiento de los entretelones.

Trenes en el partidor

El 30 de agosto, días antes del relevo de Del Carpio, el Ejecutivo incluyó en las disposiciones complementarias del Proyecto de Ley de Endeudamiento 2026 la autorización para que ProInversión pueda aplicar esquemas híbridos de contratación que combinen G2G y APP. Los detalles quedarán definidos en el reglamento de la norma.

El MEF y el MTC han manifestado públicamente su intención de aplicar un esquema híbrido no sólo en las líneas 3 y 4, sino también en el Ferrocarril Lima-Ica. Pero queda claro que el mayor énfasis estará puesto en las líneas del Metro de Lima, que cuentan ya con un presupuesto inicial de S/50 millones cada una en el proyecto de ley de Presupuesto del Sector Público Para el 2026 (ver gráfico). Parte de ese monto, que aún no ha sido aprobado por el Congreso, permitiría financiar la primera etapa de los proyectos bajo un esquema G2G, que incluye la instalación de la oficina de gestión de proyectos (PMO), la ingeniería de valor y la contratación de

Presupuesto asignado a ferrocarriles
En millones de S/



*Propuesto, todavía sin aprobar

Fuente: MEF

los Estudios Definitivos de Ingeniería (EDIs), según detalló a SEMANA económica el director de Infraestructura de la ATU, Carlos Peña.

Las etapas posteriores, correspondientes a la construcción, la operación y el mantenimiento, no necesariamente se ejecutarían bajo un acuerdo G2G. “Eso todavía está en evaluación”, reconoce Peña. La intención es que esta primera fase sienta las bases para, en paralelo, lanzar una APP con la cual se asegure el financiamiento, la construcción y/o la operación y mantenimiento de ambas líneas. “En el mundo no hay una experiencia similar. El modelo puede funcionar, pero se enfrenta al ratio PBI-deuda, como todos los G2G”, advierte el exministro del MEF, José Salardi.

Ahora, el MEF, la ATU y ProInversión han conformado una mesa técnica encargada de definir la mejor estructuración financiera, en un contexto de restricciones fiscales para el país. “Siendo el híbrido un modelo original, todavía hay que afinar muchos detalles. Esperamos tener una definición a la brevedad posible”, respondió ProInversión a esta revista, mediante una comunicación institucional.

La ATU se ha propuesto suscribir antes de julio del 2026 el acuerdo G2G correspondiente a la primera etapa. Pero, más allá de las expectativas, persisten dudas sobre la idoneidad del modelo. “La APP permite movilizar más recursos privados y darle espacio al sector público para emprender otros proyectos”, afirma Juan José Cárdenas, socio de Damma Legal. A ello se suman las dudas en torno al interés del mercado. “En una APP trasladas los riesgos de diseño y construcción al concesionario. En las híbridas, el riesgo lo va a retener el Estado”, remarca la presidenta de AFIN, Leonie Roca.

Para el *associate partner* de Infraestructura de EY Perú, Camilo Carrillo, sin embargo, la mayoría de proyectos ejecutados bajo la modalidad G2G —como las Escuelas Bicentenario o los Juegos Panamericanos— se han desarrollado en plazos más cortos que los de obra pública y APP. “Creo que se gana tiempo haciendo por G2G la parte que requiere mayor *expertise*, como la estructuración, los permisos y los estudios, que suelen tomar años”, apunta. En medio de la discusión, las líneas 3 y 4 esperan por fin tomar impulso, después de casi una década de postergaciones. ■



CUATRO DÉCADAS DE HISTORIA

Los líderes y ejecutivos de las principales organizaciones del país se dieron cita en el exclusivo cóctel con el cual SEMANAeconómica celebró sus primeros 40 años como el medio económico y empresarial de referencia. La noche del jueves 11 de septiembre, la emblemática Casa Prado de Miraflores recibió a alrededor de 300 ejecutivos, quienes nos acompañaron en un viaje por las cuatro décadas de trayectoria e hitos de esta casa editora.

Para recorrer ese camino, el evento contó con la participación del fundador de la revista, Felipe Ortiz de Zevallos, quien compartió una interesante conversación

junto a Diego Chirinos, actual director de SEMANAeconómica. Ambos discutieron sobre la evolución del rol que ha desempeñado esta casa editora desde su fundación y el importante papel que hoy juega tanto en la defensa de las libertades empresariales como en la toma de decisiones de los líderes del país.

La celebración contó, además, con la activa participación de destacadas empresas como Grupo Gloria, Backus, Scotiabank, Rimac, Repsol, Engie y Ford, las cuales enriquecieron la noche con distintas experiencias y activaciones para el disfrute de todos los asistentes. ■





Gabriel Daly, Gerente General de Confiep, y **Jorge Zapata**, Presidente de Confiep.



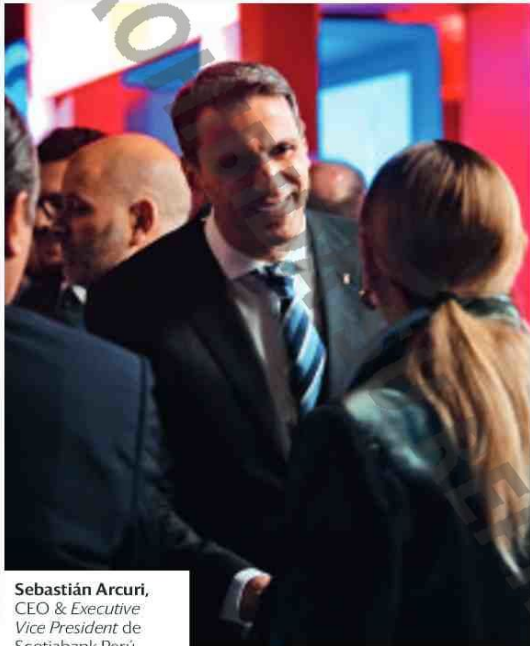
Mariana Rodríguez Risco, Cofundadora y Directora de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).



Fernando Eguiluz, CEO de BBVA Perú, y columnista de SEMANAeconómica, y **Sebastián Arcuri**, CEO & Executive Vice President de Scotiabank Perú.



Fernando Ríos, ex CEO de Rimac Seguros, y **Galantino Gallo**, CEO de Prima AFP.



Sebastián Arcuri, CEO & Executive Vice President de Scotiabank Perú.



Marcelo Rizo Patrón, Director del Grupo UNACEM y Presidente de UNICON; **María Fernanda Chávez**, CEO de VDR Asistencias; y **Jaime Sotomayor**, Director del Grupo UNACEM.



Guillermo Flórez, Gerente General de PetroTal; **Omar Awapara**, Secretario General de Transparencia; y **Luis José Giove**, Socio de Lombardía Softlanding.



Susana Eléspuru, Directora de América TV y CFG-Copeinca; **Rubén Sánchez**, CEO de Grupo San Antonio y columnista de SEMANAeconómica; y **Verónica Bonifaz**, Gerente de Asuntos Externos de Pluspetrol.



Leonie Roca, Presidenta de AFIN; **María Paz Oliva**, Chief Of Staff de Pacífico Salud y columnista de SEMANAeconómica; y **César Rivera**, CEO de Pacífico Seguros.



Kevin Flores, FP&A Director de Backus; **Rodrigo Gallegos**, VP de Legal y Asuntos Corporativos de Backus; **Griselda Insúa**, CFO de Backus; y **Jorge Vidal**, Finance Controller Senior Manager de Backus.



Rolando Arellano B., Director Ejecutivo de Arellano Consultoría para Crecer; **Fernando Gonzales**, CEO de Bigmond Group; y **Renzo Rossi**, director de empresas y columnista de SEMANAeconómica.



Raimundo Morales, CEO de Yape.



Tine van den Wall Bake, Gerente Senior de Sostenibilidad y Gestión Social de Repsol Perú, y **Luis Vásquez Madueño**, Director de Comunicación y Relaciones Institucionales de Repsol Perú.

Sectores y Empresas

TELECOMUNICACIONES

Tras los pasos del apetito vietnamita

Bitel seguiría mirando a las regiones y apalancándose en su agresiva estrategia de precios para tentar aun más crecimiento de market share.

Tras desplazar a Entel en el tercer lugar del mercado móvil, el apetito de crecimiento de Bitel estaría lejos de alcanzar la saciedad. La 'telco' vietnamita supo aprovechar su amplia cobertura a nivel nacional, las mejoras en la calidad de su servicio y una agresiva estrategia de precios para captar un mayor número de clientes en las distintas regiones del país, donde ahora seguiría profundizando su apuesta para capitalizar las amplias oportunidades de crecimiento que estas ofrecen respecto a Lima.

En los últimos dos años, el ritmo de crecimiento de Bitel se volvió agresivo y sostenido. En ese período,

el market share de la 'telco' creció casi cinco puntos porcentuales y alcanzó el 23.2% (ver gráfico), mientras Claro, Entel y Telefónica perdían, en promedio, 1.8 puntos porcentuales. La mejora respondió, en gran medida, a las bandas AWS —idónea para el servicio de 4G— y 2.3Ghz, que la compañía vietnamita logró adjudicarse en junio de 2023. “Quedaron fuera de la competencia de las dos bandas Mhz que se licitaron en 2013 y no participaron en la de 700 Mhz de 2016. Además, eran los únicos que no

tenían bandas AWS”, recuerda el economista asociado de Macroconsult y ex presidente del Osiptel, Gonzalo Ruíz Díaz.

La última adjudicación le permitió a la empresa seguir ampliando su infraestructura con inversiones anuales promedio de S/278.5 millones. “Tienen el 85% del territorio cubierto y lideran la expansión 4G”, resalta el socio de Revoredo Abogados, Abel Revoredo. Al mismo tiempo, la adjudicación fue un factor clave para mejorar la calidad de su servicio; uno de los principales puntos de dolor que aquejó a la 'telco' hasta hace sólo unos años. De acuerdo con los Ranking de Calidad del Osiptel, Bitel pasó de ser el operador con el mayor tiempo

de interrupción móvil en 2019 a ser uno de los operadores con mayor velocidad de descarga y menor latencia en el mercado.

Otro importante motor de crecimiento ha sido la agresiva estrategia de precios de Bitel, enfocada en el segmento C/D de

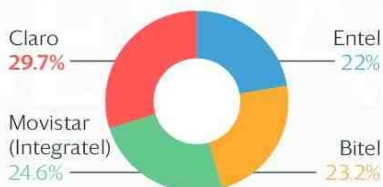
regiones y en la periferia de Lima y Callao. “Su billetera digital impactó positivamente. Han entendido la necesidades del mercado y lo han aprovechado”, reconoce la socia fundadora de Nakagawa Consultores Regulatorios y ex viceministra de Comunicaciones, Virginia Nakagawa.

En adelante, el apetito de crecimiento de Bitel seguiría enfocado en regiones, donde aún existe espacio para elevar el número de líneas móviles. “En las grandes ciudades no hay por dónde crecer. Queda descremar los mercados donde hay un posicionamiento de marca más consolidado. El mejor preparado para esto es Bitel”, afirma el director ejecutivo de DN Consultores, Carlos Huamán.

SEMANAeconómica contactó a Bitel para este informe. Pero, al cierre de la edición, no se logró concretar su participación. (ASU) ■



Participación en el mercado móvil



Participación del mercado móvil en regiones



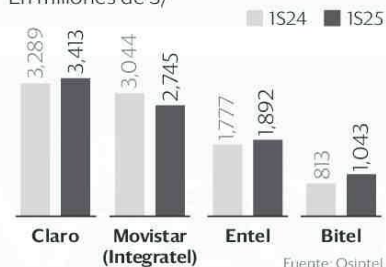
Participación del mercado móvil en Lima y Callao



Fuente: Plataforma Punku de Osiptel

Ingresos del sector telecomunicaciones por operador

En millones de S/



Fuente: Osiptel

BCP LANZA SERVICIO PARA EMPRESAS QUE CENTRALIZA LA GESTIÓN DE FACTURAS

Más de 750 empresas ya usan el Hub de Facturas del BCP, reduciendo la duplicidad de pagos y los riesgos de fraude.

Comprometido con la digitalización de sus servicios para empresas y corporaciones, el BCP lanzó oficialmente el Hub de Facturas, una innovadora plataforma que centraliza la gestión de facturas emitidas por la SUNAT y las cruza con información de CAVALI, permitiendo a las compañías tener un control total sobre sus cuentas por pagar.

Este servicio ya cuenta con más de 750 empresas afiliadas —principalmente en los segmentos de banca mayorista y negocios— y proyecta alcanzar los 1,000 clientes al cierre de 2025.

“El Hub de Facturas representa un salto cualitativo en la gestión financiera empresarial. Al integrar dos fuentes críticas de información a través de una conexión API, ayudamos a nuestros clientes a prevenir fraudes, evitar pagos duplicados y tomar decisiones más informadas”, señaló Guadalupe Meléndez, líder de Supply Chain Finance del BCP.

A diferencia de otras soluciones del mercado, la propuesta del BCP no solo permite visualizar el estado de las facturas desde el primer día, sino también brindar conformidad o disconformidad legal ante la SUNAT y CAVALI, habilitando trazabilidad y validación para procesos financieros sin necesidad de realizar pagos directamente desde la plataforma.

Adicionalmente, la plataforma muestra si la factura ha sido negociada con alguna entidad a través del *factoring* y quién la tiene cedida, de modo que las empresas eviten riesgos operativos como el fraude por doble negociación, errores en pagos a proveedores o duplicidad de registros contables. Además, el sistema emite notificaciones al aceptante afiliado, lo que refuerza la seguridad y la transparencia en cada transacción.



Este servicio ya cuenta con más de 750 empresas afiliadas y proyecta alcanzar los 1,000 clientes al cierre del 2025

Actualmente, el Hub de Facturas requiere que la empresa se sincronice con la SUNAT a través de una API de la fintech Datamart. No obstante, en los próximos meses se podrá acceder directamente desde Telecrédito BCP, el *home banking* para empresas y corporaciones, desde el cual se podrán gestionar cuentas, generar pagos y realizar otros servicios transaccionales. Próximamente, el Hub también podrá sincronizarse con los principales ERP de las compañías.

Con esta solución, el BCP reafirma su compromiso con la transformación digital del sector financiero, ofreciendo herramientas que no solo optimizan procesos, sino que también fortalecen la confianza de las empresas en sus operaciones comerciales. ■

RETAIL

RESULTADOS DE RIPLEY

Ripley Corp., el holding chileno de empresas que agrupa las tiendas departamentales, banca e inmobiliario, ha consolidado seis trimestres consecutivos de crecimiento, apalancado por el buen desempeño de su operación peruana. El resurgimiento del retail, la recuperación del negocio financiero y las altas

tasas de ocupación de sus malls han sido las principales palancas de esta consolidación.

El mejor contexto macro-económico ha impulsado el consumo en el país, lo que ha favorecido al negocio retail. "Hubo un crecimiento destacado de tiendas por departamentos en Perú. Es un año donde no han habido tantas eventualidades como con la pandemia o el Fenómeno del Niño", resalta la analista de Research Renta Variable de Credicorp Capital,

Macarena Gutiérrez.

Esto también ha permitido que las tasas de ocupación dentro los mall lleguen a sus máximos históricos. "Han bordeado tasas del 97%, bastante elevadas en comparación con lo que hemos estado viendo los últimos años", señala el head of research Perú & Colombia de Larrain Vial, Luis Ramos.

Por otro lado, el negocio financiero —que en años anteriores tuvo resultados más volátiles— también ha dado un giro inesperado. "Ha sido la estrella de performance de la compañía", agrega Ramos. Este trimestre se aligeraron las provisiones por una mejora en la calidad de la cartera, lo que ha impulsado las utilidades.

Todo esto ha estado acompañado de una política de disciplina en costos que la empresa empezó a implementar hace dos años. La gestión operativa, junto

Dicho y Hecho

Publicación consumada

Tal como anticipó SEMANA económica (SE1976), el Ejecutivo eligió dejar que venza el plazo estipulado para observar la ley que restituye los beneficios tributarios para el sector agroexportador. Tras ello, la denominada 'nueva ley agraria' fue publicada con la firma del presidente del Congreso, José Jerí, la noche del último miércoles.



Resultados Ripley Corp

Ingresos (var %)



Ebitda (miles de millones de pesos chilenos)



Fuente: Ripley

a los mayores niveles de eficiencia logística y uso de tecnología, ha permitido mejorar sus márgenes y el ebitda. "Vemos un Ripley con márgenes más resilientes; eso es rescatable porque es un negocio muy cíclico", dice Gutiérrez. (ASU)

EDUCACIÓN

"Hemos adquirido diez hectáreas en Chancay"

Patricia Stuart, rectora de la Universidad de Lima, revela que el megapuerto de Chancay ha llevado a la casa de estudios a adquirir un terreno para ofrecer carreras vinculadas a las nuevas actividades económicas que se desarrollarán en la zona.



Universidad de Lima

La Universidad de Lima cuenta con un Plan Maestro para la ampliación del campus de Surco. ¿Se ha incluido algún proyecto que no estaba previsto?

Estamos culminando el nuevo comedor universitario. Tiene dos pisos y capacidad para 600 alumnos. También está el nuevo complejo de aulas a la altura de Javier Prado. Será una edificación de ocho pisos. Cada piso puede recibir alrededor de 250 a 300 alumnos en aula. La construcción debe estar iniciando a mitad del próximo año.

¿El monto de inversión se mantiene?

Sigue siendo de S/700 millones, pero podría ajustarse en el futuro.

Está en construcción la nueva biblioteca. ¿A cuánto asciende la inversión?

Tiene 17,000 m² y una inversión cercana a S/20 millones. Estará lista en abril [de 2026].

¿Y el nuevo edificio de posgrado?

Tiene alrededor de 8,000 m². Ya tenemos el diseño arquitectónico. Estamos viendo las licencias y el cambio de zonificación. Planeamos inaugurarlo en 2028.

¿Crece el número de alumnos?

Va a ser muy poco, porque estamos en 29,300 alumnos. Hasta el 2029 no vamos a pasar de los 30,000 estudiantes.

¿Cuánto espacio tienen disponible?

Nuestro terreno ocupado es de 90,055 m² y disponibles para futuras expansiones tenemos 21,556 m². En ese espacio está considerada la escuela de posgrado.

¿Evalúan crecer fuera del campus?

Adquirimos recientemente 10 hectáreas en Chancay, cerca al puerto, que nos garantizarán la posibilidad de ofrecer otro tipo de carreras vinculadas al crecimiento que, esperamos ocurra, en el megapuerto. Además, nuestros estudiantes de ingeniería de sistemas, ingeniería industrial o carreras dentro de la administración portuaria y logística podrán visitar las operaciones del puerto e integrarse al desarrollo. La inversión asciende a US\$15.5 millones. (SCT)



"LA INCORPORACIÓN DEL DA VINCI XI CONTRIBUYE A ELEVAR EL ESTÁNDAR DE LA PRÁCTICA QUIRÚRGICA EN EL PAÍS"

La Clínica Anglo Americana refuerza su liderazgo en innovación médica al incorporar el robot quirúrgico más avanzado del mundo.

La Clínica Anglo Americana ha dado un paso decisivo en cuanto a innovación tecnológica con la incorporación del Da Vinci Xi, el robot quirúrgico más avanzado del mercado. Esta apuesta no solo fortalece el liderazgo de la institución en innovación médica, sino que también abre un nuevo capítulo para el sector salud en el Perú.

"Con el Da Vinci Xi ponemos a disposición de los pacientes un estándar internacional en cirugía, que combina mayor precisión y menores tiempos de recuperación", afirma Gonzalo Garrido Lecca, gerente general de la clínica.

La cirugía robótica, lejos de ser una novedad experimental, acumula más de dos décadas de evidencia internacional. Jorge López, subdirector médico de la institución, explica que el Da Vinci Xi "permite al cirujano realizar procedimientos mínimamente invasivos, con una precisión y un rango de movimiento superiores a la cirugía laparoscópica tradicional". La visión tridimensional de alta definición transformaría la experiencia quirúrgica al ofrecer menor sangrado, menor dolor postoperatorio y una recuperación más rápida.

La decisión de apostar por esta tecnología

Da Vinci Xi permite al cirujano realizar procedimientos mínimamente invasivos, con una precisión y un rango de movimiento superiores a la cirugía laparoscópica tradicional

fue estratégica. Se evaluaron factores como la evidencia internacional sobre sus beneficios clínicos, la demanda de los pacientes por procedimientos menos invasivos y la necesidad de cerrar la brecha tecnológica en salud en el Perú. "Decidimos que la incorporación del Da Vinci Xi no debía verse como un gasto, sino como una inversión que fortalece la competitividad de la clínica y la posiciona para los próximos años", señala Garrido Lecca.

En esta primera etapa, las especialidades de Urología, Ginecología, Cirugía General y Cirugía

de Tórax serán las más beneficiadas, aunque se espera diversificar el alcance. "En el mediano y largo plazo, la cirugía robótica debería pasar de ser una técnica concentrada en procedimientos complejos y de alta especialización a convertirse en una alternativa más extendida", apunta Garrido Lecca.

El impacto esperado se proyecta en varios frentes. A nivel inmediato, la clínica refuerza su posición como referente nacional en procedimientos de alta complejidad, lo que incrementa la confianza y preferencia de los pacientes. A mediano plazo, la apuesta es aún mayor: "El Da Vinci Xi nos coloca en el mapa regional como un centro de referencia en cirugía robótica. Pacientes de países vecinos como Bolivia, Ecuador y Chile buscan tratamientos de alta complejidad en entornos de máxima seguridad", explica López. "Si logramos avanzar en estos frentes, el Perú podría convertirse en un centro atractivo para el turismo médico y en un espacio que retenga y repatrie talento especializado", añade Garrido Lecca.

Para lograrlo, la capacitación ha sido clave. El equipo médico se entrenó en simuladores de alta fidelidad, con prácticas en modelos biológicos y rotaciones en centros internacionales de referencia. Además, los primeros procedimientos realizados contaron con la presencia de especialistas internacionales acreditados que acompañaron a los cirujanos locales durante la curva inicial de aprendizaje.

Finalmente, frente a la percepción de que el robot "opera solo", López es enfático: "El Da Vinci Xi no realiza movimientos autónomos. El cirujano está en control absoluto en todo momento. El sistema amplifica sus capacidades, pero nunca las reemplaza. El éxito depende de la pericia y criterio clínico del médico".

Con esta apuesta, la Clínica Anglo Americana se coloca a la vanguardia de la innovación médica en el país y contribuye a elevar el estándar de la práctica quirúrgica en general. ■



Raúl Cordero, Director médico; Gonzalo Garrido Lecca, Gerente General; y Víctor Destéfano, médico cirujano.

“Lanzaremos procesos G2G, pero al ganador le encargaremos hacer una APP”

El ministro de Desarrollo Agrario y Riego detalla el avance de los procesos de adjudicación de los proyectos hídricos más relevantes para el sector agrario y también los mercados cuya apertura será priorizada durante los últimos meses de su gestión.

En julio, el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego presentó una cartera de 25 proyectos hídricos. ¿Cuál es el avance?

Ya hemos lanzado los primeros US\$11,000 millones [de US\$24,000 millones]. Los procesos G2G están en marcha y algunos proyectos ya han sido adjudicados. Chavimochic III, por ejemplo, empezó con obras parciales y comenzará las obras grandes a inicios del 2026. Majes Siguan II se adjudicó a Japón y el contrato debe firmarse a fines de mes. Alto Piura y Poechos también lanzaron adjudicación y su contrato se debe firmar a fin de año. Hubo una ronda de visitas y hay plazo hasta octubre para presentar propuestas. Además de participantes clásicos, como Canadá, Reino Unido, Israel, Países Bajos, Japón, se han incorporado China y, posiblemente, India. Y, por último, está Chincas, de la mano de tres proyectos más pequeños.

¿Qué obras priorizará el Midagri?

Hay una novedad. Lanzaremos procesos G2G, pero al gobierno ganador le encargaremos hacer una APP. Eso nos permitirá adjudicar en los próximos seis a ocho meses, dentro de nuestra gestión. Esto estará enfocado, principalmente, en tres proyectos: llevar las aguas del río Apurímac y el río Marañón a la costa, y solucionar el problema de agua en Ica con el proyecto Lanchas-Villacur.

¿Qué tipo de inversiones se activarán con la promulgación de la nueva ley agraria?

Tenemos ampliación de frontera agrícola con los proyectos hídricos, ampliación de la capacidad de puertos y estamos abriendo mercados a una velocidad nunca vista. La ley agraria no sólo va para las grandes [empresas], también contempla 0% de Impuesto a la Renta para los pequeños productores y un incentivo para que el grande les compre. Y en la agroindustria, a diferencia de la minería, las inversiones son inmediatas, tardan semanas. Ya vemos intenciones de crecer en arándanos. Este año superaremos los US\$15,000 millones en agroexportaciones. Y, si juntamos

los factores anteriores, el crecimiento de 20% se puede sostener en los próximos 20 años.

¿Cómo ha evolucionado el cierre de acuerdos fitosanitarios?

En los próximos 12 meses debemos abrir 34 mercados. En arándanos acabamos de negociar con Indonesia y tenemos pendiente Japón, Filipinas e India. En uvas de mesa abriremos Israel y Chile. Este año probablemente completemos los 50 contenedores de envíos de palta congelada a China y buscamos crecer más en Asia.

“Vemos intenciones de crecer en arándanos [a raíz de la nueva ley agraria]”

¿Qué buscará el Midagri durante los últimos meses de su gestión?

Hay tres prioridades. Dejar encaminados los proyectos de irrigación, en obra o en contrato firmado. Desarrollar las primeras 2 millones de hectáreas de plantaciones forestales comerciales –con el paquete de incentivos incluido en el pedido de facultades–, ya con acuerdos firmados con inversionistas. Y dejar encaminada el agua para la zona andina, con 1,840 reservorios; un reto más grande porque requiere presupuesto. Estamos evaluando proyectos de Obras por Impuestos para formular en 2026 y que el próximo gobierno los lance progresivamente. (CGC)

Gobierno del Perú



APETITO ANIMAL

El mercado de productos y servicios para mascotas no para de crecer, a un ritmo tan acelerado que empieza a atraer el interés de empresas de sectores tradicionalmente distantes, como el inmobiliario y el gastronómico.

El segmento cerrará el año con ventas por US\$552 millones, estima Euromonitor. Esta cifra, que es casi el doble que los US\$298.3 millones registrados hace cinco años, representa una expansión de 7% anual, un ritmo que se mantiene desde 2023. Worldpanel by Numerator Perú tiene una proyección similar y calcula un crecimiento de 6% entre junio de 2024 y el mismo mes de 2025.

El papel cada vez más relevante que tienen las mascotas en las familias ha llevado, por ejemplo, a que V&V Grupo Inmobiliario disponga de áreas *pet friendly* en el 80% de sus proyectos. Esto, debido a que el 50% de los potenciales clientes pregunta por ellas como parte de sus indagaciones de compra. “Estamos ante un nuevo concepto de familia”, resalta el gerente de operaciones de V&V, Juan Manuel Peña.

Ese papel cada vez más importante dentro de las familias ha hecho que la celebración de fiestas para las mascotas también sea cada vez más frecuente. Ante eso, María Almenara, que con ocasión del ‘Día del Perro’ lanzó una torta para canes, ha decidido incorporar el producto a su oferta de modo permanente. Hoy, la torta en cuestión sólo representa el 2% de las tortas catalogadas como ‘Mini Marías’, pero la empresa espera que esta cifra llegue a 5% hacia fin de año y que los pedidos semanales pasen de 120 a 240, precisa la gerente comercial de María Almenara, Sandra Mercado. (SCT)

INMOBILIARIO

ASCENSO FEMENINO

El peso de las mujeres como compradoras de activos inmobiliarios está creciendo y llevando a las desarrolladoras a redefinir sus estrategias de *marketing*. En Marcan Inmobiliaria, por ejemplo, este perfil representaba el 32% en 2007, pero hoy ya alcanza el 42%. Entre tanto, para otras firmas como Menorca Inversiones y Albamar Grupo Inmobiliario, representan el 50%.

La tendencia también es notoria en el mundo digital, uno de los principales canales de contacto del sector. De hecho, entre 2021 y 2025 se cuadruplicó el número de mujeres que buscan

online activos inmobiliarios para vivir o invertir, de acuerdo con la Unidad de Inteligencia de Datos de la consultora de comunicaciones Impulso (ver gráfico).

La mayor participación de mujeres en el ámbito laboral y empresarial es uno de los motores del cambio. "Esta tendencia refleja un rol más activo de la mujer en la construcción del patrimonio familiar", dice el gerente central comercial de Menorca

"Hoy las mujeres concentran casi la mitad de los compradores de inmuebles"

Inversiones, Manuel De La Barrera. En la firma, la participación femenina en las compras creció 8% en el último quinquenio.

El portafolio de interés se ha diversificado. Hoy, las mujeres invierten también en oficinas *boutique*, un producto más barato que un departamento promedio y con una tasa de vacancia

Crecimiento de búsquedas online de mujeres sobre viviendas para vivir o invertir



Personas rastreadas: 3'980,654. Datos analizados de Perú entre el 1 enero 2021 y 31 de agosto 2025. Muestra: búsquedas en Google, redes sociales, actividad online y páginas web visitadas

Fuente: Unidad de Inteligencia de Datos de Impulso

histórica de 10%. "Su motivación de compra es buscar herramientas que les den autonomía financiera, pero a un *ticket* medio", explica la gerente comercial de Marcan, Inés Becerra. En esta empresa, el 60% de las ventas de oficinas está relacionada con mujeres.

En medio de esta tendencia, las inmobiliarias han comenzado a moldear sus mensajes en torno a los atributos que más valoran las mujeres: la buena distribución (75%), el precio (75%) y la ubica-

ción del proyecto (58%), según el estudio de perfil del consumidor de la Confederación de Desarrolladores Inmobiliarios del Perú. "Estamos creando campañas [de *marketing*] que conecten con lo que realmente buscan: practicidad, buena ubicación y ahorro", afirma la gerente de Satisfacción al Cliente de Albamar, Katia Rodríguez. En Marcan, el viraje también es evidente. "Nuestro mensaje ahora se enfoca más en la inversión y generar autonomía económica", apunta Becerra. (EAA)

STARTUPS

INVERSIONES TEMPRANAS

El desembolso de fondos para *startups* en etapas presemilla y semilla aún es atractivo para los fondos locales. Esto, a pesar de que actualmente las decisiones de inversión del *venture capital* en *startups* le otorgan mayor relevancia a la sostenibilidad y a la madurez de dichos negocios.

De hecho, en 2024 la etapa presemilla fue la que mostró

más dinamismo (ver gráfico). Las fases iniciales resultan especialmente interesantes para inversionistas ángeles, microfondos y aceleradoras, observa el *principal* de Alaya Capital, Luis Narro. Y, si bien implican asumir mayor riesgo, ofrecen una rentabilidad potencial interesante. "Los *tickets* de Worthit [que van entre los US\$25,000 y US\$50,000] son chicos a propósito por la etapa. El riesgo es más alto, pero obtenemos más participación de la compañía", explica Jaime

Sotomayor, *managing partner*, de Worthit, fondo con enfoque en *startups* B2B SaaS en etapa presemilla, con cuatro inversiones ya realizadas.

El foco de atención del inversionista en fases primarias está en el equipo fundador. "Es muy difícil encontrar una métrica financiera. Tú apuestas a que el equipo pueda despegar la *startup* de forma rápida, ejecutar bien y a que el mercado que tiene sea suficientemente grande y pueda encontrar un *product market fit*", dice el presidente de la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (PECAP), José García.

El ritmo de inversión en el mercado local aún es bajo si se compara con los fondos regionales que apuestan por estas fases. El informe *LAVCA Trends in Tech 2025* revela que destacan fondos brasileños como

Canary y Latitud, además del argentino NXTP. Estos aprovechan el *expertise* en empresas de la región y la posibilidad de ingresar en etapas tempranas, antes de la llegada de jugadores más grandes. "Los fondos más exitosos de América Latina hasta ahora han sido los que se han dedicado más justamente a etapa semilla y presemilla. Ahí no compites contra inversionistas extranjeros de EE.UU. o Europa, como a partir de la serie A. Además, uno como inversionista local regional, tiene acceso al

mejor *pipeline*", añade García. Fortalecer estas etapas iniciales permite seguir ampliando el ecosistema emprendedor local. Además, la inyección de más recursos en *startups* nacientes les permite consolidar su negocio y ser más atractivas en el siguiente eslabón de levantamiento de capital, finaliza Narro. (CGC)

"Los fondos más exitosos de Latam se dedican a etapas tempranas"

Transacciones de startups peruanas por etapa de desarrollo

■ Presemilla
■ Semilla
■ Temprana
■ Expansión



Fuente: PECAP

Economía y Finanzas

MACROECONOMÍA

Temporada de precios a la baja

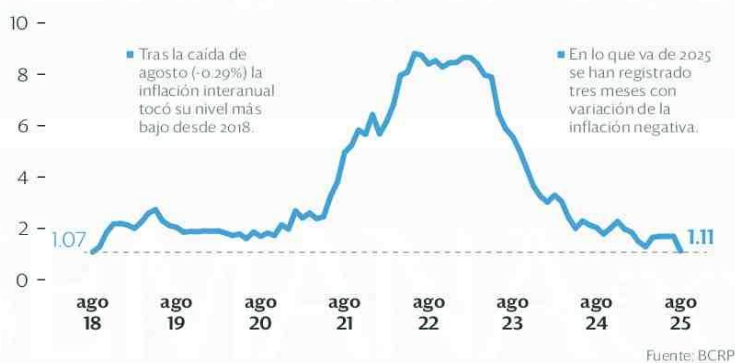
La inflación ya se ubica en el límite inferior del rango meta del BCR. El sesgo bajista se mantendría en los próximos meses, alentando el consumo y la demanda interna.

El dato de inflación de agosto ha desencadenado una acelerada revisión de las proyecciones para lo que resta del 2025. A diferencia del pequeño incremento esperado por los analistas, el índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana cerró con una caída de 0.29% en el mes. “Esperábamos que la inflación se acercara al piso del rango meta, pero no en agosto. Eso refleja la magnitud de las presiones bajistas”, remarca el economista jefe de Credicorp Capital, Daniel Velandia.

La inflación anual, según el Banco Central de Reserva (BCR), se ubica actualmente en 1.11%; su nivel más bajo en seis años y prácticamente en el límite inferior del rango meta del ente emisor. Frente al dato sorpresivo de agosto, la revisión de los escenarios no se hizo esperar. Así, la proyección de Credicorp Capital para el dato de cierre de 2025 de la inflación pasó de 2% a 1.8%.

Detrás de la caída del último mes está el descenso de precios en alimentos (especialmente fuerte en el caso del pescado) y de las tarifas eléctricas. “Hemos estado revisando a la baja y, de haber otra revisión, el sesgo es bajista, pues la agricultura retrocede con fuerza”, advierte Eduardo Jiménez, economista jefe de Macroconsult, cuya proyección de inflación pasó de 2.2% a 1.9% para el cierre del periodo.

Índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana (2018-2025)
En var% 12 meses



El entorno internacional también influye en la caída de algunos precios. Un *driver* importante es el tipo de cambio, que mantiene su tendencia a la baja, debido a la debilidad global del dólar. “Pero [el dato] también refleja el aumento de productos que llegan desde China, tras la reasignación del comercio global por los aranceles de EE.UU.”, precisa Velandia.

En lo inmediato, la inflación baja apunta a impactar favorablemente en la demanda interna. “Una inflación tan baja no erosiona los ingresos. Nuestro indicador de consumo, tras meses

“De haber otra revisión, el sesgo es bajista. La agricultura retrocede con fuerza”

de desaceleración, repuntó con fuerza en agosto”, cuenta el economista jefe de BBVA Research, Hugo Perea. Velandia coincide y resalta que una caída de la inflación impulsará los salarios reales, lo que llevaría a un consumo más dinámico. Prueba de ello es que Credicorp Capital ha elevado su proyección de crecimiento de la demanda interna para este año, de 4.5% a 5.4%.

En adelante, sin embargo, asoman algunas dudas. Martín Valencia, jefe de Estudios Económicos del IPE, anticipa que la caída de la inflación podría revertirse entre septiembre y octubre por la normalización de algunos precios. Además, es de esperarse un ‘efecto rebote’, dado que la base estadística del 2S24 es baja.

Aun así, la inflación en lo que resta del año seguiría siendo reducida, sin llegar a un proceso deflacionario. “Hay que entender si los factores que llevaron la inflación a la baja son transitorios o persistentes. A primera vista, parecen transitorios”, concluye Perea. (JTV) ■

VISA

"Perú está a la vanguardia mundial de pagos [sin contacto]"

Romina Seltzer, SVP- head of Product & Innovation de Visa para América Latina y el Caribe, desglosa la apuesta de la multinacional en el Perú y anticipa la llegada de nuevos productos.

¿Cuál es la relevancia del mercado peruano para Visa?

Para Visa, Perú es uno de los países más importantes de la región desde el punto de vista del negocio, de los ingresos, del tamaño y del calibre de socios que tenemos. Es un motor de crecimiento y en la industria de pagos todavía vemos la oportunidad de penetrar los pagos en efectivo.

¿Cuánto han avanzado en el país los pagos sin contacto?

En 2019 representaban el 2% del total de pagos presenciales, pero hoy son el 95%. Perú está a la vanguardia mundial de esos pagos. Eso gracias al movimiento de la infraestructura hacia los pagos sin contacto y a la rápida adopción de los consumidores

Frente a la competencia de billeteras digitales como Yape y Plin, ¿hoy dónde está poniendo el foco Visa?

Tenemos una estrategia basada en tres pilares. Uno es el pago de consumo con tarjeta física o digital, que es fundamental en todos los países. Otro es la penetración de nuevos flujos de pagos, con negocios detrás de la escena de consumo, como los rieles para la interoperabilidad entre Yape y Plin. Y el tercero es el de productos para hacer que los pagos sean más seguros y fáciles.

¿Cuál es la relación que tiene Visa con las fintech?

Existe una colaboración productiva, donde las *fintechs* traen funcionalidades que complementamos con nuestra escala y red. Además, tenemos el concepto de *Visa As a Service* para prestarles ciertos servicios y una división de Venture Capital, que invierte en *fintechs*.

¿Qué nuevos productos de Visa podrían llegar a Perú?

Para toda la región tenemos iniciativas de 'tapear', que permiten, por ejemplo, usar el celular como terminal de venta o autenticar la identidad en una compra *online*. Estamos trabajando en la infraestructura para facilitar la emisión de productos asociados a monedas digitales estables y estamos construyendo el futuro de los pagos con *Visa Intelligence Platform*, en la cual un agente de inteligencia artificial podrá hacer compras a nombre de los clientes. (MAP)

MASTERCARD

"Clasificamos al Perú como un mercado de alto potencial"

Jean Philippe Cazenave, VP de Retail & Commerce Perú, Chile y Bolivia de Mastercard, detalla cómo la compañía buscará capitalizar la "aún baja penetración" de los pagos digitales en el país.

¿Cómo ha evolucionado el 2025 de Mastercard en el Perú?

Bastante bien. Hemos tenido un crecimiento importante a nivel transaccional y excelentes indicadores de *uptime* de nuestra infraestructura. Tenemos clasificado al Perú como un mercado de alto potencial y estamos poniendo muchos recursos para aprovechar su aún baja penetración relativa de pagos digitales.

¿Qué segmentos de negocio posee Mastercard en el país?

Tenemos cinco segmentos: instituciones financieras, *retail* financiero, *fintech*, *adquiere*ncia y gobierno, donde existen iniciativas en sectores como transporte público. En el Perú, hoy el negocio está altamente concentrado en los dos primeros segmentos.

¿Qué tipos de servicios ofrece Mastercard a las fintech?

Las *fintech* con cierto nivel de escala pueden ser emisoras de productos Mastercard, como tarjetas débito, prepago o crédito. También tenemos el modelo BIN Sponsorship, que permite que terceros brinden servicios a las *fintech* para que puedan emitir productos de pago sin incurrir en todos los procesos de licenciamiento de Mastercard.

¿A Mastercard le preocupa el avance de metodologías de pago digitales como la de las billeteras electrónicas?

En Perú estamos priorizando dos rieles, uno para pagos con tarjetas y otro para pagos instantáneos interoperables, donde somos socios de la Cámara de Compensación Electrónica. Además, tenemos soluciones de pagos transfronterizos. Somos parte del ecosistema de pagos que se está construyendo en el Perú, interoperable y con más competencia.

¿Mastercard alista el lanzamiento de nuevos productos en el país?

Hace poco lanzamos un asistente de pagos con inteligencia artificial generativa, *Agent Pay*, y estamos explorando oportunidades con actores del ecosistema de la región. También lanzamos la habilitación *Click to Pay*, que permite generar transacciones *online* sin necesidad de ingresar los números de las tarjetas. Para 2026 esperamos tener en Perú soluciones digitales para pymes, que faciliten su acceso a servicios financieros. (MAP)



Visa



MasterCard

Papeles y Valores Auna

Los buenos resultados obtenidos por la empresa de Enfoca en el IS25 y la posibilidad de que se sume al índice regional MSCI nuam hoy generan expectativa en torno al papel.

Evolución de la acción de Auna

En US\$



La acción de Auna, que cotiza en Nueva York desde 2024 y recientemente ingresó también a la BVL, mantiene un interesante potencial de *upside* respecto a su cotización actual de US\$6.46. Expectativa que se sustenta, principalmente, en la mayor solidez operativa que hoy muestra la compañía. “Ahora es un emisor con utilidades positivas, pero aún debe disciplinar su perfil de deuda”, describe Grupo Coril SAB.

Tras las pérdidas de años anteriores, en el IS25 Auna reportó ingresos por US\$634 millones y un margen ebitda de 24.7%. Cifras que dan cuenta de una recuperación y que generan expectativa respecto a los resultados del 3T25. “Esperamos que siga mejorando sus resultados. Si lo logra, el valor puede destaparse. Hay buenas perspectivas por la expansión en el mercado mexicano, que ofrece espacio para crecer sin requerir fuertes inversiones”, explica el ge-

rente general de InValor, Alonso Choquecota.

Otro factor que refuerza el atractivo del papel es la posibilidad de que se incorpore al índice MSCI nuam en su próximo rebalanceo. A juicio de Luis Ramos, *head of Equity Strategy* de Larrain-Vial, la empresa tiene ahora “mayor visibilidad de fundamentos”. Y ese paso podría ser importante de cara a un objetivo mayor: ingresar al MSCI Small Cap. Ello le permitiría a Auna captar demanda de gestores de fondos que tienen a dicho índice como *benchmark*. “Hacia adelante, la dinámica podría representar una mayor demanda para el papel”, remarca Choquecota.

InValor mantiene una proyección conservadora, de US\$9.28, para la acción en Wall Street. J.P. Morgan y Morgan Stanley, por su parte, tienen precios objetivo más altos: US\$13.5 y US\$12.5, respectivamente. Los tres recomiendan comprar. (JTV) ■

J.P. Morgan y Morgan Stanley recomiendan comprar

TOKENS CON RESPALDO

Las *stablecoins* empiezan a consolidarse como un nuevo jugador en el mercado de renta fija. Estos *tokens* digitales, concebidos para replicar al dólar y respaldados por activos financieros tradicionales, podrían convertirse en una fuente creciente de demanda para un mercado de bonos del Tesoro que, hoy, enfrenta incertidumbre por los planes fiscales expansivos que impulsa el presidente de EE.UU., Donald Trump. “Lo importante es el vínculo entre el mundo

cripto y la renta fija. No creo que tome mucho tiempo para que las *stablecoins* ganen protagonismo.

Quizá en los próximos tres años por el gasto que plasmará EE.UU.”, señala el *head* de Estrategia de Inversiones en Scotia Wealth Management, Mario Guerrero.

La señal política vino de Washington. Tras la aprobación de la ‘Ley Genius’, EE.UU. exige que las *stablecoins* estén respaldadas por activos ultraseguros y líquidos, principalmente letras del Tesoro (instrumentos de corto plazo). El secretario del Tesoro, Scott Bessent, ha sido claro en reuniones con Wall Street: espera que esta industria se convierta en un comprador

clave de bonos del gobierno. “El impacto se concentraría en la parte corta de la curva, es decir, en las tasas de corto plazo; no se verían efectos en la media y larga”, precisa el gerente de *Trading* e Inversiones de Inteligo, Ernesto Delgado.

El fenómeno aún es incipiente, pero podría escalar rápido. El mercado de *stablecoins* ronda los US\$250,000 millones, una cantidad pequeña frente a los US\$29 billones del Tesoro de los EE.UU. “Bajo algunas estimaciones, en los próximos dos años la demanda de *stablecoins* podría disparar la compra de *T-bills* hasta en más de 20% del *stock* actual”, añade Delgado.

Según Citi, se espera que

en 2030 uno de cada diez dólares que transiten por sistema financiero global pase por activos digitales y valores tokenizados. En

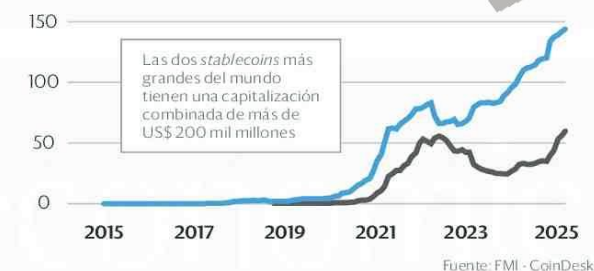
ese proceso, las *stablecoins* emitidas por bancos aparecen como el engranaje clave.

En la medida en que la referencia global –los *treasuries*– gane liquidez y reduzca la volatilidad, los emisores emergentes también se verán favorecidos. “Indirectamente, una curva norteamericana más estable beneficia a países como el Perú, cuya deuda se cotiza en función de esa referencia. Eso dará mayor previsibilidad a la renta fija local”, concluye Guerrero. (JTV)

Capitalización de mercado de las *stablecoins*

En dólares estadounidenses, miles de millones

— USDT (Tether) — USDC (USD Coin)





Joseph Cotterill y Ciara Nugent

Los inversores temen que la derrota de Milei en las provinciales socave su agenda

La bolsa y los bonos argentinos se desplomaron el pasado lunes, luego de que se confirmara la victoria del peronismo en la provincia de Buenos Aires.

Los bonos, acciones y divisas argentinas se desplomaron el lunes 8 de septiembre, luego de que el partido del presidente Javier Milei sufriera una aplastante derrota en las elecciones de la provincia de Buenos Aires, la más grande de Argentina. Una derrota que se produce justo antes de las elecciones nacionales de mitad de mandato, cruciales para el impulso reformista del presidente argentino.

Los bonos en dólares cayeron alrededor de cinco centavos por dólar. Una de las mayores pérdidas desde antes de que Milei consiguiera, en abril, un rescate de US\$20,000 millones del Fondo Monetario Internacional (FMI).

El índice bursátil argentino (MERVAL), que ya era el de peor desempeño en dólares entre casi cien importantes bolsas mundiales este año, cayó casi un 10% ese mismo lunes. Y la tasa de cambio oficial del peso argentino —que ya había caído un 8% en los últimos dos meses— cayó un 5% ese día, a 1,430 por dólar, cerca del límite inferior de su banda cambiaria.

La coalición La Libertad Avanza (LLA) de Milei obtuvo el 34% de los votos en la provincia de Buenos Aires, que contiene casi el 40% de la población argentina, con 13 puntos menos que el partido peronista de izquierda. Esta pérdida, mayor que la esperada, podría indicar que Milei tendrá dificultades

para mantener el apoyo público a una agenda de austeridad que había sido popular entre los inversores internacionales. Y podría descarrilar sus planes de regresar a los mercados globales para refinanciar deuda en dólares en los próximos meses.

Los rendimientos de la deuda argentina en dólares superan en más de 9 puntos porcentuales a los de los bonos del Tesoro estadounidense equivalentes. Una prima que los inversores han considerado demasiado costosa para que Argentina vuelva a los mercados de bonos en dólares.

Un escándalo de corrupción que involucra a los principales asesores de Milei ha dañado su imagen. A ello se suma un aumento del desempleo y vetos presidenciales de alto perfil a aumentos del gasto para jubilados y personas con discapacidad.

Si bien la provincia de Buenos Aires suele inclinarse más a la izquierda que el resto de Argentina, la votación del pasado fin de semana se consideró un indicador para las elecciones intermedias de octubre, donde Milei debe ampliar su minoría en el Congreso para continuar con las reformas de austeridad que han controlado la severa inflación. “Hoy hemos tenido una clara derrota”, dijo Milei el domingo, en un discurso de inusual arrepentimiento. “Vamos a corregir todo aquello en lo

La derrota podría descarrilar los planes de Milei de regresar a los mercados globales para refinanciar deuda en dólares en los próximos meses

que nos hemos equivocado”, agregó. Aun así, Milei se comprometió a la vez a no abandonar sus reformas de libre mercado: “no se retrocede ni un milímetro en la política de gobierno. El rumbo no sólo se confirma, sino que lo vamos a profundizar y acelerar más”.

Tras un vertiginoso repunte en 2024, los bonos argentinos en dólares han perdido dinero para los inversores este año, en comparación con los rendimientos de casi el 10% del índice de referencia de J.P. Morgan para la deuda en dólares de mercados emergentes. El peso argentino ya se había depreciado un 8% en los dos meses previos al viernes, debido a la compra de dólares por parte de empresas y hogares, lo que llevó al banco central argentino a anunciar la semana pasada que comenzaría a intervenir en los mercados cambiarios.

Si bien la intervención está técnicamente permitida por el rescate del FMI, presionará las directivas del fondo para acumular reservas de divisas, que siguen siendo muy negativas. El FMI ha cambiado el objetivo para que las reservas salieran de números rojos este año, pero espera que casi US\$23,000 millones estén en números positivos para 2027.

Estas previsiones asumen que Argentina logrará un acceso sostenible al mercado en los próximos años. “Las



recientes decisiones políticas del gobierno, en particular su enfoque en defender el peso a toda costa y sus vetos sistemáticos a las iniciativas del Congreso para aumentar los beneficios sociales, han generado una creciente frustración pública”, afirmó Thierry Larose, gerente de deuda de mercados emergentes de Vontobel. “Si bien las fuertes intervenciones y el endurecimiento de las condiciones de liquidez serían la respuesta política esperada para contener la depreciación del peso, dichas medidas corren el riesgo de profundizar la desaceleración económica

y alimentar aún más el descontento público”, añadió.

El grupo de expertos Equilibra, con sede en Buenos Aires, advirtió que la volatilidad del mercado socavaría la confianza de los inversores en la capacidad de Milei para mantener su política monetaria. “Si no hay anuncios ni cambios en el programa económico ni en la gestión política, será difícil contener las expectativas de una devaluación de la moneda”, declaró su director, Martín Rapetti, en una nota. “Sin cambios, el banco central está destinado a perder esta batalla”, concluyó. **FT**

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Un reglamento que puede salir caro

La nueva normativa sobre el uso de la IA obligará a las compañías a desplegar adaptaciones y nuevas inversiones. El esfuerzo sería más grande en banca y salud.

El Reglamento de la Ley N° 31814, que promueve el uso ético y responsable de la inteligencia artificial (IA) en el Perú, establece una serie de exigencias que demandarán adaptaciones para las organizaciones privadas y públicas que hoy emplean esta tecnología. En algunos casos, especialmente en las actividades clasificadas como “de alto riesgo”, estas adecuaciones implicarían fuertes costos adicionales e importantes ajustes tecnológicos y operativos.

Aunque el reglamento tiene un enfoque transversal, los sectores que enfrentarían más desafíos para su cumplimiento serían los de banca y salud, donde la IA ya se usa de manera intensiva para tareas que podrían calzar dentro del concepto de “alto riesgo”. Y es que la nueva norma cataloga de esta forma a aquellos sistemas que se utilizan para decisiones críticas. “Por ejemplo, si bancos o *fintechs* incorporan la IA para hacer evaluación del riesgo crediticio a las personas, podría calificar como de alto riesgo. Esto

les gatilla obligaciones”, explica Karina Chinguel, asociada *senior* de Vodanovic.

Otros casos están relacionados con acceso a programas sociales, servicios de salud, contrataciones laborales, entre otros. Para estos se establecen obligaciones como informar a los usuarios de manera clara y sencilla sobre la finalidad del uso de la IA, mantener registros actualizados, establecer protocolos que garanticen seguridad y privacidad, contar con supervisión humana y educar a su personal en el uso y riesgo de sistemas de IA. Esto supone que las organizaciones

deberán contar ahora con documentación técnica actualizada de sus sistemas, detallar cómo funcionan los algoritmos de manera sencilla y qué fuentes de datos utilizan. Además, deberán implementar procesos que permitan monitorear y mitigar riesgos

de manera continua, de acuerdo con el *Tribe Leader Data & Analytics* de Cementos Pacasmayo, Miguel Loayza.

Si bien algunas grandes empresas ya cuentan con estructuras y procesos compatibles con estos principios, otras deberán realizar esfuerzos significativos. Ello involucra una mayor inversión en procesos de documentación, monitoreo, capacitación y asesorías externas. “Muchas soluciones existentes pasarán a tener una ‘deuda técnica’. Las empresas tendremos que implementar cronogramas para poder saldar esas deudas”, afirma Loayza.

Conscientes de ello, las áreas de tecnología han comenzado a revisar sus sistemas de IA. Según el *country manager* de Stefanini Perú, Paolo Rivera, sus clientes de los sectores de banca y telecomunicaciones están solicitando este tipo de asesoría. “Probablemente vamos a desarrollar esquemas de autocertificación o de declaración específica sobre lo que hacen las compañías”, anticipa Rivera. (AÑO) ■

Las empresas ahora deberán detallar cómo funcionan sus algoritmos



Cetty Images

GESTIÓN DE CRISIS

EN CONSTANTE REVISIÓN

En el último año, crisis reputacionales de diversa índole —desde filtraciones de datos hasta incidentes que han implicado la pérdida de vidas— han puesto en tela de juicio la preparación de las empresas locales frente a situaciones críticas. Un escenario que ha obligado a muchas de estas a profundizar su enfoque preventivo, actualizando planes de crisis y fortaleciendo sus mecanismos internos para anticiparse a contingencias cada vez más complejas y de rápida viralización.

Hoy, los manuales de crisis ya no son estáticos, sino que su actualización pasó a ser cada vez más dinámica y continua. “En BBVA se revisan anualmente y el

Comité de Continuidad se reúne de manera trimestral para asegurar su vigencia y efectividad”, cuenta Benjamín Chávez, gerente general adjunto de *Engineering & Data* del banco.

Las matrices de riesgo corporativas también evolucionan. Las empresas ya no se limitan a monitorear sólo riesgos propios, sino que incorporan constantemente aprendizajes derivados de crisis que han afectado a competidores o incluso a compañías de otros sectores.

Hoy, los manuales de crisis ya no son estáticos

“Las crisis pueden ser miles, como ciberseguridad, crisis sanitarias, pérdida de vidas, daños en infraestructura o incidentes relacionados con personajes públicos.

No necesariamente son crisis que se hayan materializado, pero sí las tenemos en el radar”, detalla la gerente de *Marketing*, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad de Pacífico Salud, Lucía López.

Las organizaciones, ade-

Gestión de riesgos reputacionales en el sector retail

El % refleja el grado de madurez promedio de las empresas encuestadas en los siguientes indicadores:



Fuente: Índice de madurez en Gestión de Riesgos - APOYO Comunicación

más, han elevado la inversión destinada a la preparación de sus voceros. Los simulacros de crisis, las capacitaciones en comunicación efectiva y los protocolos de respuesta rápida se han vuelto prácticas de creciente relevancia. “Nuestro comité de crisis se activa en unos 15 a 30 minutos”, afirma el gerente general del Jockey Plaza, Juan José Calle.

Pese a ello, muchas empresas y sectores aún carecen de equipos o estrategias especializadas de

respuesta. “Tenemos una cultura más enfocada en reaccionar que en prevenir”, cuestiona María Katia Filomeno, vicepresidente de Innovación y Estrategia en APOYO Comunicación. Según un estudio de la consultora, por ejemplo, las empresas del sector *retail* encuestadas alcanzaron, en promedio, sólo un 22 % de madurez en la actualización de sus planes de crisis y un 29% en la incorporación de nuevos riesgos a sus matrices (ver gráfico). (AÑO)

TECNOLOGÍA

Hablar con alguien se volvió un lujo



Jurgita Šarkovaitė,
Customer Success Director de Neo Consulting

Nos pasamos la última década digitalizando las interacciones con clientes. ¿Ahora invertiremos la próxima en humanizarlas?

“Pon tu servicio de atención al cliente en piloto automático” fue el título de correo electrónico que me hizo detenerme. Si bien las intenciones de automatizar la comunicación de la marca hacia sus clientes son totalmente comprensibles (mayor eficiencia, mayor personalización, respuesta inmediata, etc.), ¿será que nos hemos olvidado de lo esencial para retener y fidelizar a los clientes?

Lo que diferencia una experiencia de marca excepcional de una ordinaria es su capacidad de conectar emocionalmente con el cliente, en el momento y el canal preciso de su *journey*. Por supuesto, la tecnología hace que esta conexión sea mucho más viable. Pero no todo es necesariamente automatizable y la interacción humana es una expectativa básica, sobre todo, en situaciones complejas o sensibles. Es allí cuando las personas preferimos el botón de ‘llamar’.

Hace poco escuché a un ejecutivo contar que su “beneficio” dentro del programa de lealtad en una aerolínea era que lo atendiera una persona. ¿En qué momento hablar con un humano se volvió un símbolo de estatus?

Hoy, creo que la clave está en cómo humanizar la comunicación a escala, sin perjudicar la eficiencia. Recientemente conocí el modelo HAS —Human Agency Scale— para priorizar dónde automatizar y dónde aumentar con inteligencia artificial (IA), manteniendo al humano como protagonista. La buena noticia es que los consumidores están abiertos a una IA “más humana”, siempre y cuando haya *accountability* y transparencia. Y el *accountability* es humano, porque detrás de cualquier decisión automatizada hay personas que diseñan, supervisan y rinden cuentas.

Hablar con alguien no puede ser el ‘premio’. El estándar debe ser “resolver rápido, con empatía y sin fricción”, pero para todos los segmentos. La IA no reemplaza la confianza. La habilita y la escala. ■

PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

La autoridad saca músculo sancionador

La Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales apunta a seguir ampliando su radio de acción y, con ello, aumentar las sanciones a empresas.

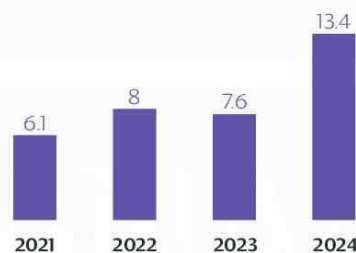
La vigilancia de la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales (ANPD) sobre las empresas y el cumplimiento de sus obligaciones en torno a esta legislación sigue elevándose considerablemente. Las multas impuestas a las empresas por la entidad adscrita al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (Minjus) se duplicaron en los últimos tres años y superaron los S/13 millones en 2024 (ver gráfico). Una tendencia que hoy apunta a prolongarse, a raíz de la entrada en vigencia de nuevas sanciones previstas en el reglamento de la ley de Protección de Datos Personales.

En marzo, el nuevo reglamento de la ley fijó nuevas exigencias, como contratar a un Oficial de Datos Personales, notificar a la ANPD si ocurrió una fuga de datos en un plazo de 48 horas desde lo sucedido, entre otros. Así, los nuevos supuestos penalizables y la existencia de un ciudadano más dispuesto a denunciar impulsarían el incremento de las cifras. “La autoridad está teniendo un rol protagonista. Su objetivo es disuadir las faltas a la ley y ello conlleva a mayores sanciones, más aun si existen nuevos supuestos”, asegura el socio de Díez Canseco Abogados, José Gonzáles.

La publicidad de casos de marcas reconocidas —como el de Interbank, en 2024— y la creación

Multas en primera instancia impuestas por la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales

En millones de S/



Fuente: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos



de plataformas virtuales para que los usuarios denuncien infracciones serían incentivos importantes para que el consumidor eleve ahora más denuncias ante la autoridad. “Lo natural es que en 2025 continúe la tendencia a que haya más sanciones y que aumente el monto acumulado de las multas. Cuando existe un mayor conocimiento y se ponen reflectores a este tema, hay un incremento de casos denunciados”, anticipa la socia de Philippi Prietocarriosa Ferrero DU & Uría, Verónica Vergaray.

A septiembre, la ANDP multó a 17 empresas por más de S/1 millón, según su buscador de sanciones.

“Lo natural es que en 2025 haya más sanciones y aumente el monto acumulado de multas”

La cifra real, sin embargo, sería mayor, ya que el banco de datos no contiene todos los casos procesados durante el año. Finalizado el 2024, por ejemplo, la entidad anunció oficialmente que emitió 192 fallos en

primera y segunda instancia, cuando el buscador sólo consigna 111 casos. Al cierre de esta nota, el Minjus no brindó a SEMANAeconómica las cifras actualizadas sobre las sanciones.

La mayoría de las sanciones emitidas este año tienen como origen la falta de consentimiento de las empresas para usar los datos personales. “La ANPD seguirá concentrándose en el consentimiento y en la obligación de las empresas a ser claras en las formas en que podrán usar los datos que autorice el usuario”, explica el socio del Estudio Muñiz, Alex Sosa. (JM) ■

TRIBUTARIO

MULTAS MÁS PROGRESIVAS

El sistema de multas empleado por la Sunat para sancionar a las empresas que no presentan sus declaraciones de impuestos dentro del plazo fijado por el recaudador podría ser más progresivo y proporcional, si se aprueba una propuesta del Poder Ejecutivo.

El 29 de agosto, se presentó un proyecto de ley que plantea reformar el Código Tributario para crear un nuevo método de cálculo de multas. La propuesta es que las sanciones dejen de aplicarse siguiendo un esquema fijo, sino que se ajustarían a la capacidad económica de los contribuyentes. El cambio supondría, en la práctica,

aliviar la carga sobre las micro y pequeñas empresas.

La multa actual por no declarar asciende a 1 UIT (S/5,350). La iniciativa propone que la sanción se calcule tomando como referencia el 0.6% de los Ingresos Netos (IN) del contribuyente. "Lo que plantean es cambiar una forma de cálculo plana, es decir, pasar a un monto proporcional", explica el socio de CMS Grau, César Dávila. De aprobarse, corregiría un método que hoy pone una mayor carga sobre las empresas de menor facturación. Las mul-

"Plantean modificar una forma de cálculo plana y pasar a un monto proporcional"

tas "que se emiten por la mencionada infracción no estarían generando riesgo en las grandes empresas y, de otro lado, podrían estar afectando a las empresas de menor tamaño más allá de lo debido", dice el proyecto.



El cambio no es menor. No presentar la declaración es una de las infracciones más frecuentes. "Es la infracción más sencilla de detectar, porque la administración tributaria tiene un mecanismo que alerta los casos de incumplimiento", señala la socia de Damma Legal Advisors, Rocío Liu. De esta manera, la propuesta legislativa podría generar un impacto amplio y transversal a nivel empresarial.

Aunque las sanciones serían más proporcionales, los

especialistas advierten que la fórmula debió tomar como referencia la utilidad y no los ingresos. Tomar a este último indicador como referencia para el cálculo puede generar distorsiones. "Los ingresos netos no te marcan, en todos los casos, la real capacidad de pago de los contribuyentes, porque, en realidad, la utilidad puede ser muy residual o estar en pérdidas", finaliza Jennifer Saavedra, asociada de Rebaza, Alcázar & De las Casas. (TOT)

COMPETENCIA

Un freno al abuso de los procesos legales



Jesús Espinoza,
Socio del Estudio Muñiz y ex director de Libre Competencia del Indecopi

Ahora, la empresa que busque restringir la competencia con demandas o peticiones sin propósito genuino enfrentará un escrutinio severo del Indecopi.

La llegada o expansión de un competidor representa una amenaza para las empresas ya establecidas en el mercado. Frente al riesgo de perder *market share*, muchas compañías refuerzan sus estrategias comerciales. Algunas otras, sin embargo, recurren a tácticas como el ejercicio de acciones legales contra su rival para retrasar su entrada o crecimiento.

En 2013, el Tribunal del Indecopi estableció un criterio clave para juzgar el uso sistemático y abusivo de procesos legales contra un competidor, conocido como litigación predatoria. Si el acusado tiene posición de dominio, el caso se vería como una infracción a la libre competencia. Si no, se analizaría como un acto de competencia desleal, permitiéndole a la agencia juzgar a cualquier empresa, sin importar su tamaño.

Pero lo cierto es que, desde entonces, la litigación pre-

datoria no fue sancionada con frecuencia, ya que el estándar para castigar la conducta ha sido especialmente exigente. Debía demostrarse que las acciones legales carecían de fundamento objetivo; es decir, que no tenían probabilidad de éxito. El fundamento objetivo fue criticado por tratarse de una protección sencilla de alcanzar mediante la asesoría legal.

Ahora, el criterio en cuestión acaba de ser modificado por el Indecopi. El nuevo enfoque no se concentra en el fundamento objetivo de las acciones, sino en la intención del agente. Las acciones judiciales o administrativas que no buscan la atención real de un interés en particular, sino que se utilizan como pretexto para dañar al competidor, podrán ahora configurar una infracción.

La nueva interpretación ya generó sanciones a dos empresas por usar indebidamente el sistema de propiedad industrial mediante solicitudes de registro, oposiciones o pedidos de cancelación de marcas, a fin de obstaculizar las actividades de sus competidores. El mensaje es claro: quien busque restringir la competencia con demandas, denuncias o peticiones sin propósito genuino, enfrentará un escrutinio mucho más severo del Indecopi. ■



UNA AUDIENCIA DE NICHOS DE

2 MILLONES DE PERSONAS

El grupo 3E Media Latam nace con el propósito de reunir a los medios de economía y negocios más reconocidos del país —Semana Económica y Seminario—, que integramos con una oferta de servicios de contenidos y comunicación para las empresas del Perú y Latinoamérica.

Llevamos más de tres décadas creando contenidos económicos y de negocios que distribuimos a través de nuestras plataformas digitales, impresas y presenciales. En este

tiempo, nuestras marcas se han convertido en una garantía de información relevante y confiable para los líderes, profesionales y altos ejecutivos del Perú.

1.6M

SEGUIDORES
EN RRSS

300K

SUSCRIPTORES
A BOLETINES

6.5K

ASISTENTES A
CONGRESOS Y OTROS
EVENTOS PRESENCIALES

90

COLABORADORES
EN 4 PAISES

+ OTROS NEGOCIOS

A través de *media for equity*, 3E Media Latam invierte en empresas con alto potencial de crecimiento, a las que podemos generar valor gracias a las sinergias con las otras empresas del grupo.

**Insider
Perú**

Empresa de tecnología especializada en soluciones de marketing multicanal impulsadas por IA

NETZUN

Uno de los principales líderes en educación online de calidad en América Latina

SEMANA ECONÓMICA

EST. 1985

El principal referente de la economía y los negocios en el Perú, nuestros contenidos cuentan con una amplia distribución a través de nuestra web, redes sociales, boletines, eventos y la revista impresa.



SEMINARIUM

EST. 1994

Nuestros congresos convocan cada año a más de 2,000 asistentes de las distintas comunidades de negocios a las que nos dirigimos: marketing, retail, tecnología y gestión del talento.

Data & AI Summit 7 ed.
Congreso Internacional de Retail 21 ed.
Congreso Anual de Marketing –CAMP 24 ed.
Congreso de Gestión de Personas –GDP 23 ed.
Negocios en la Era Digital –NED 14 ed.



SE

NEGOCIOS CORE

SET.
Servicios de Eventos Terminiados

Sectoriales
Desarrollados en Perú

COVER

COVER MAGAZINE

EST. 2023

La revista de lujo y estilo de vida del grupo, diseñada para una audiencia sofisticada y atenta a las últimas tendencias en temas de moda, belleza, gastronomía, wellness, viajes y entretenimiento.



SET

SERVICIOS DE EVENTOS PARA TERCEROS

EST. 2025

SET es una productora y agencia creativa especializada en la planificación y ejecución de eventos. Gracias a la plataforma de medios y el talento del grupo, SET ofrece un servicio integral que va desde la idea hasta la amplificación mediática.



SECTORIALES

EST. 2025

Es la nueva plataforma editorial del grupo, enfocada en ofrecer contenidos especializados y relevantes a distintas comunidades de negocios. Su primer canal vertical, Sectoriales GDP, se dirige a los profesionales de la gestión del talento.

